

VEIKSMINGO IR STABILAUS TINKLO KURIMAS

Verslo tinklų kūrimas

Verslo tinklų kūrimas yra daugiau nei pavienių bandymų spręsti konkrečias problemas serija, kurių kiekvieną inicijuoja vienas veikėjas. Vietoj to, kiekvienas tinklų kūrimo epizodas yra visų dalyvaujančių veikėjų veiksmų, reakcijų ir pakartotinių reakcijų sekos dalis, kai jie pradeda ir plėtoja savo tinklų kūrimą ir reaguoja į savo kolegų veiksmus. Tokiu būdu verslo tinklų kūrimas yra procesas, kurio metu visi dalyviai bando paveikti besikeičiančių savo sąveikos esmę.

Santykių esmė gali būti išreikšta veikla, ištekliais ir santykiuose dalyvaujančiais veikėjais:

- *Pirmiausia*, gali atsirasti tarpusavio priklausomybė tarp kai kurių dviejų partnerių veiklų, kaip tai būtų integruotų gamybos ar logistikos sistemų atveju.
- *Antra*, integruotas verslo aplinkos vaizdas leidžia daryti išvadą, kad verslo išteklių vertė ir naudingumas yra nevienalyčiai, priklausomai nuo to, kaip jie derinami tarp įmonių. Taigi, nevienalytiškumas yra matas, nurodantis, kiek dviejų įmonių ištekliai buvo pritaikyti arba plėtoti sąveikaujant.
- *Trečia*, bendrumas – tai matas, nurodantis, koku mastu du santykių dalyviai veikia kartu, pavyzdžiui, bendrai kuria produktą ar paslaugą, bendrai nustato kainas arba bendrą rinkodarą trečiosioms šalims.

Visų verslo santykių esmė vystosi dėl nenumatytų tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujančių asmenų sąveikos padarinių ir dėl jų sąmoningo tinklų kūrimo. Šie terminai apibūdina šią raidą:

- *Pirmiausia*, pradinė veiklų tarpusavio priklausomybė gali išsivystyti į didėjančią arba mažėjančią specializaciją.
- *Antra*, susijusių veiklų analogiškų įmonių ištekliai seks tam tikru vystymosi keliu.
- *Trečia*, dalyvaujantys veikėjai kartu vystysis sąveikaudami vieni su kitais.

Bendra evoliucija nereiškia, kad aktoriai laikui bėgant būtinai taps panašesni vienas į kitą. Vietoj to, bendra evoliucija reiškia, kad jie gali pakoreguoti savo mąstymo būdus, organizacinę struktūrą, lūkesčius ir siekius, kad prisitaikytų prie besikeičiančių savo santykių ir kolegų savybių. Tinklų kūrimas prisideda prie šios santykių esmės raidos laikui bėgant. Tačiau jokie verslo santykiai neegzistuoja arba vystosi atskirai nuo kitų, o kiekvieno santykių esmė yra platesnio veiklos modelio, išteklių ir veikėjų tinklo dalis (Håkansson ir Snehota, 1995).

Verslo tinklų kūrimas vyksta vadovaujantis verslo santykių logika, kaip jau minėjome, tačiau jis taip pat vystosi platesniame ir gana paradoksančiame verslo tinklo kontekste (Håkansson & Ford, 2002), kaip nurodyta toliau:

- Pirmasis tinklo paradoksas: veikėjo santykiai įgalina ir suvaržo jo tinklą;



- Antrasis tinklo paradoksas: veikėjų santykių ypatybės gali būti interpretuojamos kaip jų tinklų kūrimo pasekmės, tačiau veikėjų charakteristikos yra ir jų santykių pasekmės;
- Trečiasis tinklo paradoksas: veikėjai bando kontroliuoti juos supantį tinklą, tačiau joks veikėjas vienas neturi žinių ar išteklių, kad galėtų visiškai kontroliuoti.

Buvo teigiama, kad mažų įmonių savininkų ir vadovų tinklų kūrimas pagerins verslo rezultatus. Pagrindinis tyrimas pabrėžia: didelė dalis savininkų-vadybininkų naudoja savo prekybos kontaktais kaip naudingos papildomos informacijos šaltiniais;

- jie naudoja „silpnus ryšius“ tokiems tikslams kaip įdarbinimas;
- retas institucijų tinklų naudojimas;
- ryšys tarp tinklų veiklos ir verslo veiklos rezultatų, nors atrodo, kad tai turi būti apibūdinta atsižvelgiant į sektorių skirtumus;

asociacija tarp savininko-vadovo tipo verslumo mastu ir tinklo veiklos.

Tinklų kūrimas neprisijungus ir socialinių tinklų kūrimas

Wolff ir Moser (2006) apibrėžia tinklų kūrimą kaip elgsenos, kuria siekiama sukurti ir palaikyti tarpasmeninius santykius, rinkinį, kuris turi (galimą) naudą palengvinti su darbu susijusią veiklą, suteikiant prieigą prie išteklių ir kartu maksimaliai padidinant dalyvaujančių asmenų pranašumus. Jie išskiria organizacinį tinklų kūrimą su kolegomis ir neorganizacinius tinklus su žmonėmis iš kitų organizacijų. Tinklų kūrimas organizacijoje dažnai vyksta akis į akį, o išorinių tinklų kūrimo elementai dažnai susiję su tiesiogine sąveika (pvz., „Aš naudoju verslo keliones...“, „Susitinku su pažįstamais iš kitų organizacijų...“).). Profesionalių tinklų tyrimai netiesiogiai buvo sutelkti į tinklų kūrimą neprisijungus. Be to, jie išskiria kontaktų kūrimą, priežiūrą ir naudojimą.

Gloor ir kt. (2016) apibrėžė skirtumą tarp realaus pasaulio ir internetinių ryšių. Ryšiai neprisijungus yra stipresni nei internetiniai. Aktoriai dažniausiai susitikdavo realiame pasaulyje ir, nepaisant kaklaraiščio stiprumo, žmogus prisimena kitą žmogų. Internetinius ryšius gali sudaryti pažįstamo draugas arba žmonės, su kuriais asmuo niekada nebuvo susitikęs. Internetinėje socialinės žiniasklaidos platformoje internetinius ryšius galima lengvai užmegzti susisiekus vienas su kitu. Internetinis kaklaraištis taip pat gali būti realaus pasaulio kaklaraiščio arba jo santykių rodiklis.

Nepaisant didžiulės internetinių technologijų plėtros, neprisijungęs tinklas vis dar yra neatsiejama mažų ir vidutinių įmonių rinkodaros veiklos dalis. Verslo santykiuose asmeninių susitikimų dar visiškai neįmanoma pakeisti. Asmeniniai susitikimai su verslo partneriais sukuria pasitikėjimą, kuris yra verslo santykių kertinis akmuo ir rekomendacijų pradžia. Kiekviena įmonė kuria ir palaiko savo verslo kontaktų tinklą. Verslo tinklas apima atitinkamai klientų, tiekėjų ir verslo partnerių kontaktus. Tinklų kūrimo neprisijungus pagalbininkas dažniausiai yra įmonės savininkas arba vyresnysis vadovas, atsakingas už sprendimų priėmimo pareigas.

Neprisijungusių kontaktų kūrimas ir naudojimas paprastai yra vidinis verslo reikalas ir yra įmonės praktinės patirties dalis.

Internetinis tinklas atvėrė duris novatoriškoms įmonėms užmegzti ryšį tarpusavyje ir veikti efektyviau. Verslininkai, turintys platesnius socialinius tinklus, labiau linkę gauti finansavimą iš investuotojų ir plėtoti verslą. Atsiradus internetiniams socialiniams tinklams ir socialiniams tinklams, atsiranda daugiau galimybių verslininkams. Verslininkų tinklas atskleidė tris esminius komponentus: tinklo santykių turinį, valdymą ir struktūrą. Tinklo turinys apibūdina išteklius, kuriais keičiasi asmenys ir organizacijos. Viena vertus, santykiai suteikia verslininkams patarimus, informaciją ir emocinę paramą, kita vertus, tinklai taip pat gali paskatinti apsikeitimą ištekliais. Schonsheck teigia, kad tinklų kūrimo praktika yra susijusi su verslo draugais, kas gali pagerinti mūsų verslo rezultatus: „žinai, ne kas, o kas tave pažįsta“. Tinklų kūrimu siekiama gerinti santykius „užsimezgant, palaikant ir plečiant verslo draugų ratą“. Atsižvelgiant į verslo konkurencingumą, socialiniai tinklai ir prieiga prie informacijos yra dominuojantys sėkmingų įmonių veiksniai ir vertinami verslininkų. Kadangi niekas nesidalija ir negauna visiškai tos pačios informacijos tuo pačiu metu, galimybių atradimo ir plėtos tikimybė yra skirtinga ir koreliuoja su tinklo kūrimu. Įrodyta, kad startuoliai, turintys didesnius neformalius bendravimo tinklus – silpnus ryšius – padidino savo galimybes įveikti išorinius sukrėtimus. Internetiniai socialiniai tinklai neabejotinai yra pasaulinis reiškinys.

Internetiniai socialiniai tinklai šiuo metu naudojami esamiems socialiniams ryšiams palaikyti ir stiprinti, o ne tik internete egzistuojantiems ryšiams užmegzti. Tačiau vartotojai patiria daug laiko ir su paieška susijusių išlaidų, atkartodami natūraliai vykstančią socialinę sąveiką naudodami socialinio tinklo svetainę (SNS). Todėl egzistuoja atotrūkis tarp socialinio kontakto inicijavimo realiame gyvenime ir socialinio kontakto inicijavimo per internetinį socialinį tinklą. Socialinė žiniasklaida leidžia organizacijoms pranešti apie savo ryšius su kitais subjektais suinteresuotosioms šalims ir išorinei auditorijai (Treem & Leonardi, 2013) per sekėjų ir sekėjų santykius, retweet'us, žymas ir paminėjimus.

Organizacijos užmezga įvairių tipų ryšius (pvz., lentos blokavimas, simbolinė priklausomybė) su kitomis organizacijomis dėl įvairių priežasčių – nuo išteklių įsigijimo iki teisėtumo kūrimo (Oliver, 1990). Daugiamatis tinklo metodas pabrėžia būtinybę suprasti skirtingą santykių tarp įvairių tipų socialinių veikėjų pobūdį, kad būtų pagerintos žinios apie socialinius tinklus, apskritai ir konkrečiai apie tarporganizacinę komunikaciją (O'Connor ir Shumate, 2018; Shumate ir Contractor, 2013). Tarp įvairių tipų santykių dauguma iki šiol tarporganizacinės komunikacijos tyrimų buvo sutelkti į giminingus santykius, kuriuos socialiai kuria dalyvaujančios šalys ir kurie dažnai yra patvaresni. Pažymėtina,

PRASMINGŲ VERSLO RYŠIŲ KŪRIMAS

Pastebėta tarptautinių verslo ryšių svarba šalies vystymuisi. Tarptautiniai verslo ryšiai suvaidino lemiamą vaidmenį pasivijo jos įmonės, nors šių ryšių formos laikui bėgant keitėsi. Tarptautiniai verslo ryšiai yra nepaprastai svarbūs šalių, besivejančių ir besimokančių naujų technologijų, įmonėms. Tarptautiniai verslo ryšiai yra žymiai svarbesni pačioje ankstyviausioje sėkmingos plėtros patirties stadijoje. Tinklų kūrimas yra gyvenimo įgūdis, todėl vadovai turi pripažinti jo svarbą ir ugdyti savo tinklų kūrimo įgūdžius. Tyrimo metu buvo manoma, kad tinklų kūrimas yra svarbus verslo sėkmei, ir teigiama, kad jiems būtų buvę naudingi mokymai apie santykių kūrimą karjeros pradžioje. Remiantis šiomis išvadomis,

Tyrimai parodė, kad padaugėjo istorijų, kai vartotojai svetainėje susitinka su naujais darbuotojais, kad užmegztų asmeninius ir verslo ryšius, o tai kai kuriais atvejais paskatino reikšmingą verslo ir asmeninį bendravimą už svetainės ribų. Pagrindinės tyrimo išvados yra šios:

- *Nebendravimas su artimais kolegomis – vartotojai teigė, kad pradėjo naudoti svetainę tam tikslui, tačiau laikui bėgant susilpnėjo bendravimas su artimais bendradarbiais, nes padaugėjo bendravimo su kitais svetainėje esančiais žmonėmis. Vartotojai nesinaudoja svetaine norėdami neatsilikti nuo gerai pažįstamų kolegų, o naudojami ja susisiekti su tais, kuriuos norėtų geriau pažinti;*
- *Susipažinimas su silpnais ryšiais asmeniniu lygmeniu – šių silpnų ryšių organizacijos viduje nuotraukos ir sąrašai paliko ilgalaikį įspūdį mūsų pašnekovams ir jie apibūdino, kaip sužinojo naujų dalykų apie žmones, ypač apie jų nedarbinį gyvenimą.*
- *Susitikti su naujais kolegomis – daugis tyrimodalyvių teigė žinantys didelę dalį kolegų, iki 75 proc., išimtinai per svetainę. Keliuose vėlesniuose tyrimuose vartotojai teigė, kad dabar kai kuriuos iš šių internetinių ryšių jie laiko artimais kolegomis.*

Pramonės tinklų teorija verslo rinkas laiko tarpusavyje susijusių verslo santykių tinklais, kur mainai priklauso nuo esamų veiklos ryšių, išteklių ryšių ir veikėjų ryšių tarp šalių. Nors verslo tinklai buvo apibūdinami kaip interaktyvūs ir iš prigimties dinamiški, mūsų supratimas apie jų proceso pobūdį liko ribotas. Renginiai yra gyvybiškai svarbūs vadovams, kad jie geriau suprastų verslo tinklų galimybes ir suvaržymus, kad galėtų kurti strategiją atsižvelgiant į besikeičiančias sąlygas. Sutelkiant dėmesį į įvykius, kaip į pagrindinius proceso elementus, logiška pasidomėti, kodėl šie įvykiai vyksta (dėl ko jie atsiranda) ir kaip jie veikia verslo tinklą (kokius pokyčius jie sukelia). Verslo tinklo kontekste

TINKLO STRATEGIJOS KŪRIMAS

Verslo tinklo metodas praturtina diadišką perspektyvą, nes suteikia žinių, kad židinio santykiai negali būti valdomi atskirai nuo kitų įmonės santykių ir yra kanalas kitiems santykiams, per

kuriuos galima pasiekti išteklius. Savo ruožtu viso tinklo elgesį valdo specifinis tarpusavyje susijusių dūmų modelis. Konceptinis pramonės tinklų vystymasis grindžiamas tiek elgsenos tvirtų sprendimų priėmimo teorija, pagal kurią organizacijos tikslai yra socialinių derybų proceso, pagrįsto esamomis organizacijos dalyvių koalicijomis, rezultatas, ir priklausomybės nuo išteklių perspektyvoje, kurioje organizacijos visada yra pavaldios išorinė kontrolė, nes jie neišvengiamai turi įgyti išteklių sąveikaudami su savo socialine aplinka. Šios konceptualios šaknys gali būti matomos įvairiais būdais, kaip pramoniniai tinklai buvo aprašyti įvairiuose tyrimuose. Matmenys, pagal kuriuos kuriamos tinklų valdymo reprezentacijos:

- *Pirmoji dimensija – apibūdina, ar vadovai pabrėžia savo vidines vertės kūrimo galimybes ir našumą, ar ieško išorinių ryšių, kad sustiprintų savo vidinius gebėjimus. Nors bendras vertės kūrimas gali duoti didesnę pelną, įmonės, kurios sukuria aukštesnę vertę per glaudžiai suderintus santykių rinkinius, tai daro autonomijos sąskaita.*
- *Antroji dimensija – apibūdina įmonei svarbą išlaikyti savo struktūrinį savarankiškumą savo santykių rinkinyje.*

Šių dviejų dimensijų derinys duoda keturių tipų vaizdus. Kiekvienas iš jų atspindi tinklų įtaką įmonės strategijos pasirinkimui, nes sukuria konkurencinį pranašumą:

Socialiniai tinklai– Organizacijos pripažįsta santykių, kuriuose asmenys yra spontaniškai motyvuoti eiti daugiau nei numatytų vaidmenų ir atlikti savo pareigas, vertę. Ekonominių mainų socialinis įterptumas reiškia, kad individai gali turėti emocinį prisirišimą vienas prie kito dėl jų pačių. Socialiai išplėtoti tinklai suteikia šalims pagrindą ugdyti pasitikėjimą savo santykių stabilumu.

Rinka pagrįsti sandoriai– Įmonės, kurios mažai dėmesio skiria bendrai vertės kūrimui ir skiria didelę reikšmę savo savarankiškumui išlaikyti, mažai dėmesio skiria santykių tinklui, į kurį įsitvirtinusi jų įmonė. Nors įmonės gali atlikti pakartotinius sandorius laikui bėgant su tais pačiais pirkėjais ir tiekėjais, šie santykiai yra vykdomi sandorio būdu, daug dėmesio skiriant kainų konkurencingumui.

Vertikali integracija– Įmonės priklauso nuo rinkos mechanizmo, reguliuojančio savo santykius, kurie pripažįsta bendros vertės kūrimo potencialą, tačiau teikia didelę reikšmę savo įmonės nepriklausomumui išsaugoti, gali vertikalčiai integruotis, kad išlaikytų vertės kūrimo proceso kontrolę. Vertikali integracija yra tradicinis požiūris į vertės fiksavimą įgyjant didesnę kontrolę ir maržą vertės grandinėje.

Vertę kuriantys tinklai– apibūdinti kryptingą nepriklausomų įmonių bendradarbiavimą pridėtinės vertės grandinėje siekiant sukurti strateginį pranašumą visai grupei. Tokios orientacijos įmonės pripažįsta sinergijos potencialą plėtojant pajėgumus, kurie sustiprina, o ne sumažina jų priklausomybę nuo išorės įmonių. Pagrindinė sąvoka, kuri skatina vertę kuriančius tinklus, yra aukščiausios vertės klientams teikimas. Tradiciniai pridėtinės vertės

integravimo būdai arba tiekėjų skatinimas daryti nuolaidas nėra tokie veiksmingi kaip anksčiau, o tai skatina įmones pereiti prie ilgalaikių santykių su tiekėjais.

Bet kurios ekonominės veiklos tvaraus pelningumo esmė yra ta, kad ji gali būti atliekama unikaliu būdu (ty, kad ją vykdančios įmonės negalima pakeisti kita įmone, kuri užsiima tą patį). Jei tarpusavyje susijusių santykių tinklai turi pranašumų, viršijančių individualių diadinių santykių sumą, jie turi sugebėti nuolat pasiūlyti didesnę vertę atskiram klientų segmentui. Daugelis ankstyvųjų vertę kuriančių tinklų atsirado iš diadinių ir triadinių santykių, kurių įmonėms reikia verslui. Šie tinklai tikriausiai nebuvo sąmoningai apibrėžti a priori, bet vystėsi lėtai, kai pagrindinė įmonė užmezgė ryšius su kitomis tiekimo grandinės įmonėmis. Kadangi vadovai siekė sukurti vertę klientui ir apgintiną konkurencinę poziciją, pagrindinė įmonė padidino savo koordinavimo veiklą tarp įvairių partnerių, kol jų sukurtas diadinių ir triadinių santykių tinklas ar rinkinys suteikė jiems unikalų ir apgintiną konkurencinį pranašumą. Tada tinklo valdymas tapo strategine veikla, kai pagrindinė įmonė pradeda aktyviai valdyti tinklą ir kurti vertę kuriančio tinklo strategiją. Vertę kuriantys tinklai pagal savo prigimtį yra valdomi santykiai.

Šaltinis

<https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2013.02.012>

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/089856200413464>):

<https://cyberpsychology.eu/article/viewFile/12562/11927>).

<https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/24562/1614149006124298140.pdf?sequence=->

<https://digilib.uhk.cz/bitstream/handle/20.500.12603/264/Novotn%C3%A1.pdf?sequence=1>).

<https://pdfs.semanticscholar.org/e158/1af81668d4aa01df4bdd4de0ed83e44207f6.pdf>)

<https://aisel.aisnet.org/thci/vol3/iss4/2/>).

https://www.researchgate.net/profile/Chih-Hui-Lai/publication/348318906_Exploring_the_linkage_between_offline_collaboration_networks_and_online_representational_network_diversity_on_social_media/links/5ff7c2e192851c13fef7da75/Exploring-the-linkage-between-offline-collaboration-networks-and-online-representational-network-diversity-on-social-media.pdf

[Exploring the linkage between offline collaboration networks and online representational network diversity on social media/links/5ff7c2e192851c13fef7da75/Exploring-the-linkage-between-offline-collaboration-networks-and-online-representational-network-diversity-on-social-media.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Chih-Hui-Lai/publication/348318906_Exploring_the_linkage_between_offline_collaboration_networks_and_online_representational_network_diversity_on_social_media/links/5ff7c2e192851c13fef7da75/Exploring-the-linkage-between-offline-collaboration-networks-and-online-representational-network-diversity-on-social-media.pdf)

https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia200910_en.pdf#page=43).

<https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC22385>

<https://doi.org/10.1145/1460563.1460674>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850113000692>

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.9373&rep=rep1&type=pdf>

